

Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

## The role of leadership in quality management in the enterprise

**Streszczenie:** *Chociaż od tysięcy lat myśliciele i badacze interesuje problematyka przywództwa, zwraca się uwagę, że jest ono jednym z najszerzej badanych, jednak najslabiej rozumianych zagadnień w naukach społecznych<sup>1</sup>. Pojęcie przywództwa pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne, mimo licznych wysiłków zmierzających do wypracowania intelektualnie i emocjonalnie zadowalającej jego interpretacji. Zainteresowanie tematyką przywództwa pociąga za sobą również powstawanie wielu teorii, próbujących wyjaśnić, dlaczego pewni ludzie są przywódcami, a inni nie, dlaczego niektóre jednostki potrafią wywierać wpływ na innych i prowadzić do osiągnięcia założonego celu a innym się to nigdy nie udaje. Aktualnie w zarządzaniu jakością rośnie rola przywództwa. W artykule podjęto próbę przedstawienia znaczenia przywództwa na etapie opracowania i wdrażania systemu zarządzania jakością według ISO 9001. Postawiono hipotezę, że styl przywództwa jest bezpośrednio skorelowany ze skutecznością realizacji zadań w procesie opracowania i wdrażania systemu zarządzania jakością.*

**Słowa kluczowe:** style przywództwa, odpowiedzialność kierownictwa

**Abstract:** Although thousands of thinkers and researchers interested in issues of leadership, it is noted that it is one of the most widely studied, but least understood issues in the social sciences. The concept of leadership remains elusive and enigmatic, despite numerous efforts to develop intellectually and emotionally satisfactory its interpretation. Interest in the subject of leadership also entails the formation of a number of theories that try to explain why some people are leaders and others do not, why some individuals are able to influence others and lead to achieve the objective and the other is it will never succeed. Currently in quality management is increasing the role of leadership. The article attempts to present the importance of leadership at the stage of development and implementation of quality management system according to ISO 9001. Hypothesized that leadership style is directly correlated with the effectiveness of the tasks in the process of developing and implementation of the quality management system.

**Key words:** leadership styles, leadership responsibility

<sup>1</sup> A. Rola-Jarzębowska, *Teoria złożoności przywództwa jako zintegrowane podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmian*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, UMCS, Lublin 2012, s. 58.

## Wstęp

Przez kilka wieków filozofowie zastanawiali się, czy słuszny jest podział jakości na pierwotną i wtórną. Jakość pierwotna, która tkwi w przedmiocie, i jakość wtórna, kiedy przedmiot nam ją przekazuje, były ujęciem dualizmu kartezjańskiego. Kant uważał, iż zmysły dają rozmaitość wyobrażeń, a rozsądek jest bodźcem, który łączy wyobrażenia z przedmiotami, gdzie połączenie jest wytworem myślącej istoty. Sposoby tworzenia i połączenia wyobrażeń przez rozsądek Kant nazywał „czystymi pojęciami rozsądku lub kategoriami”. Hegel natomiast zauważa związek między jakością a ilością, gdy zachodzą zmiany w pierwszym momencie – muszą zajść i w drugim, żeby była między nimi jedność. Odkrył, iż w jakości następują tendencje przechodzenia zmian ilości na jakość<sup>2</sup>.

Termin „jakość” jest jednym z tych pojęć, które trudno poddać próbom precyzyjnego sformułowania definicji. Dzieje się tak, ponieważ jakość nie jest tym samym wyznacznikiem dla każdego. Klient patrzy na jakość przez pryzmat własnych potrzeb, gdy produkt lub usługa zaspokaja wymagania w niemalże najwyższym stopniu, wtedy jakość jest określana jako „wysoka”. Klienci określają jakość także poprzez m.in. trwałość i wytrzymałość, warunki dostawy produktu, ale też obsługę ze sprzedaży. Pomimo prób różnorodnego formułowania tego pojęcia, głównym celem zdefiniowania, jakości jest zaspokojenie przez produkt potrzeb klienta. Oczywiście, jakość to nie tylko spełnienie wymagań klienta, ale również zgodność z wymaganiami technicznymi i prawnymi. Trafnie podsumowuje Frank Price, że jakość to „dostarczenie klientowi tego, czego on dziś potrzebuje, za cenę, którą on z chęcią zapłaci”<sup>3</sup>.

Zarządzanie jakością jest to planowe i zorganizowane oddziaływanie systemu zarządzającego na system zarządzany, w skład którego wchodzi wszystko, co prowadzi bezpośrednio do spełnienia wymagań jakościowych. W zarządzaniu jakością decyzje dotyczą procesów, zasobów i jednostek tworzących lub mających znaczenie w tworzeniu jakości, a zadaniem nadrzędnym jest ciągłe doskonalenie produktów i działań<sup>4</sup>.

Zarządzanie jakością można rozumieć potocznie jako zarządzanie zasobami i procesami oraz stosowanie w firmach zasad praktycznych i wzorców postępowania, które umożliwiają osiągnięcie jakości, zaspokajającej w największym stopniu oczekiwania klientów.

Każda jednostka organizacyjna może być objęta zarządzaniem jakością bez względu na poziom struktury organizacyjnej. Do osiągnięcia przyjętych celów niezbędne jest stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej. Zbudowanie struktury opiera się na dwóch podstawowych zasadach: jedności rozkazodawstwa i specjalizacji czynności kierowniczych. W pierwszej za-

<sup>2</sup> J. Toruński, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*. Wyd. Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012, s. 8-9.

<sup>3</sup> D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 27.

<sup>4</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 61.

sadzie występują więzi hierarchiczne, gdzie rolę odgrywa pełne podporządkowanie pracowników przełożonemu, natomiast w zasadzie drugiej występują więzi funkcjonalne, gdzie kierownicy wykonują specjalistyczne czynności, adekwatnie do pełnionych funkcji.

Tabela 1. Obszary zarządzania jakością i związane z nimi dziedziny nauki

Obszar zarządzania jakością	Przykłady działań oraz stosowanych metod i narzędzi	Związane dziedziny wiedzy
Planowanie celów jakościowych	- wyznaczenie, misji, wizji, celów strategicznych i operacyjnych, - badania i analiza rynków, - benchmarking	Marketing Socjologia Zarządzanie
Planowanie i utrzymywanie zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów jakościowych	- zarządzanie kadrami, - kwalifikacja dostawców, - nadzorowanie infrastruktury	Zarządzanie Ekonomia
Motywowanie do osiągnięcia celów jakościowych	- systemy wynagrodzeń, - system szkoleń, - koła jakości	Psychologia Socjologia Zarządzanie
Tworzenie bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy	- ocena ryzyka pracy, - projektowanie ergonomiczne	Ergonomia Sozologia
Normalizacja i organizowanie systemu jakości	- systemy jakości (ISO 9000, QS 9000 i inne) - audyty, - certyfikacja	Prawo Zarządzanie
Komunikacja	- tworzenie kanałów komunikacyjnych, - informatyzacja przedsiębiorstwa	Informatyka Socjologia Psychologia
Projektowanie wyrobów i procesów zorientowanych na wymagania klientów	- optymalizacja wyrobów i procesów (QFD, FMEA) - projektowanie współbieżne - rachunek kosztów	Nauki techniczne, rolnicze i inne Inwentyka Teoria optymalizacji
Wartościowanie i ocena jakości	- tworzenie i ocena wzorców jakości, - pomiar i ocena jakości wykonania, - pomiar satysfakcji klientów, - metody statystyczne	Kwalitologia Metrologia Statystyka
Sterowanie jakością, doskonalenie jakości	- działania korygujące i zapobiegawcze, - statystyczne sterowanie procesem (SPC), - techniki organizatorskie (diagram Pareto, metody macierzowe, burza mózgów...)	Zarządzanie Teoria sterowania Podejmowanie decyzji
Utrzymanie jakości wyrobu w fazach dystrybucji i eksploatacji	- badania ankietowe, - badania niezawodności	Teoria niezawodności Marketing
Prowadzenie rachunku kosztów jakości	- ewidencjonowanie kosztów, - rachunek kosztów	Ekonomia Rachunkowość

Źródło: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008, s. 63.

Zarządzanie jakością ma charakter interdyscyplinarny, zajmuje się definiowaniem ogólnym twierdzeń i modeli dotyczących jakości. Stosuje ra-

chunek kosztów oraz korzysta z metod takich dziedzin, jak: informatyka, ekonomia, psychologia, statystyka oraz z innych dziedzin związanych z funkcjonowaniem systemów. Ta złożoność pokazuje, iż nie można zatrudnić na stanowisko menedżera odpowiedzialnego za zarządzanie jakością o jednostronnym przygotowaniu zawodowym, musi się wykazywać kreatywnością, ale również otwartością<sup>5</sup>. Tabela 1 pokazuje, jak złożone i interdyscyplinarne jest zarządzanie jakością.

### Przywództwo w zasadach zarządzania jakością

Za sukcesem przedsiębiorstwa przemawia odpowiednie wdrożenie i utrzymanie systemu zarządzania, które jest ukierunkowane na ciągłe doskonalenie wyników, pod kątem każdej zainteresowanej strony.

Taki efekt jest możliwy do osiągnięcia, jeśli przedsiębiorstwo zapozna się, zrozumie i będzie stosowało osiem zasad zarządzania jakością:

- 1) **Orientacja na klienta** – *organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały staranie, aby wykraczać ponad jego oczekiwania.* Jest rzeczą naturalną, że to klient powinien być w centrum uwagi każdej organizacji. W warunkach gospodarki wolnorynkowej nieodzownym działaniem organizacji jest rozpoznanie i zrozumienie klienta, jego potrzeb i oczekiwań<sup>6</sup>.
- 2) **Przywództwo** – *przywódcy ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiąganie celów organizacji.* W każdej organizacji może wystąpić problem ze znalezieniem przywódcy realizującego tę zasadę, który posiadałby wizję przyszłości właściwie zakotwiczoną w realiach życia gospodarczego i politycznego, w jakich organizacja działa, a dodatkowo jeszcze miałby zdolność przekazania i rozentuzjamentowania pracowników dla swojej filozofii i kierunków działań. Za zwyczaj określenie formalnego przywództwa w organizacji nie jest powiązane z poszukiwaniem osób o cechach przywódcy.
- 3) **Zaangażowanie ludzi** – *ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.* Nie wszyscy przywódcy i osoby odpowiedzialne za organizację zdają sobie sprawę, że ludzie wszystkich szczebli organizacji stanowią jej najistotniejszą część. Tę zasadę może realizować tylko świadomy tego przywódca, o odpowiednich cechach, który zdaje sobie sprawę również z tego, że wynagrodzenie nie jest jedynym elementem podnoszącym zaangażowanie pracowników.

<sup>5</sup> A. Hamrol, Zarządzanie..., op. cit., s. 62.

<sup>6</sup> M. Kachniewska, ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2004, s. 90.

- 4) **Podejście procesowe** – *pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces*. Podejście procesowe zalecano już w normach dotyczących systemów zarządzania poprzedniej edycji. W znowelizowanej serii z 2000 roku kładzie się nacisk na podejście procesowe. Zgodnie z definicją, wszystkie wzajemnie powiązane lub wzajemnie oddziałujące działania, które przekształcają wejścia w wyjścia, są procesem. Zakłada się, że każdą organizację prowadzącą dowolną działalność można rozpatrywać jako proces, na którego wejściu pojawiają się pewne dane (określony zespół wejściowy), następnie przetwarzane na pewne dane wyjściowe (określony zespół wyjściowy). W każdej organizacji ten ogólny proces składa się z wielu powiązanych ze sobą procesów i podprocesów. Zazwyczaj wejście jednego z nich stanowi wyjście innego.
- 5) **Podejście systemowe do zarządzania** – *zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanymi procesami jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu celów*<sup>7</sup>. Wiadomo, że działalność każdej organizacji składa się przynajmniej z kilku do kilkunastu procesów. Procesy te, choć są procesami wewnętrznymi organizacji ulegają wpływom przychodzącym z zewnątrz, w tym wpływom innych procesów. Raczej się nie zdarza, aby procesy były od siebie niezależne i wzajemnie nie powiązane. Przeciwnie, najczęściej spotykana jest sytuacja, gdy są wzajemne powiązania i wzajemne oddziaływania. W szczególnym przypadku wynik jednego procesu może stanowić wejście procesu drugiego. Na styku procesów istnieje zazwyczaj największe prawdopodobieństwo potencjalnych problemów. Z tego dla organizacji wynika bardzo ważne zadanie – zidentyfikowania tych oddziaływań i powiązań tak, aby świadomie można było zarządzać procesami w sposób systemowy i tak, aby można było przewidzieć i zastosować działanie zapobiegawcze lub korygujące.
- 6) **Ciągłe doskonalenie** – *zaleca się, aby ciągle doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło stały cel organizacji*. Zasada ta jest oczywistym wnioskiem wynikającym z analizy sytuacji rynkowej w dzisiejszych czasach. Żadna organizacja nie może sobie, bowiem pozwolić na luksus „stania w miejscu” i uczucia zadowolenia z odniesionego sukcesu. Taka organizacja zapewne w nie tak odległych ramach czasowych zostałaby w tyle lub nawet znikła z rynku. akie podejście oznacza ciągle doskonalenie, które stosowane systemowo i permanentnie przynosi stały sukces organizacji i mocną, stabilną pozycję na rynku, może nawet rolę lidera.
- 7) **Skuteczne decyzje** – *skuteczne decyzje opierają się na analizie danych*. Jest to kolejna oczywista zasada wpisana formalnie do norm serii ISO 9000, która uzależnia podjęcie decyzji od dobrze

<sup>7</sup> S. Wawak, *Zarządzanie jakością - teoria i praktyka*, Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 35-37.

zebranych i wiarygodnych informacji. Oznacza to, że w organizacji należy stworzyć warunki do zbierania informacji, zidentyfikowanych jako niezbędne oraz warunki do ich utrzymywania, aktualizowania, analizowania, udostępniania w odpowiedniej, przystosowanej do potrzeb organizacji formie i – na końcowym etapie – do ich wykorzystywania w procesach decyzyjnych<sup>8</sup>.

- 8) **Powiązania z dostawcami** – *organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemne korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości*. Z praktyki wynika, że nawet w warunkach coraz silniejszej konkurencji nie tak łatwo znaleźć dobrego, stabilnego ekonomicznie, odpowiedzialnego, terminowego dostawcę, gwarantującego niezmienną jakość swoich wyrobów. Dlatego po dokonaniu wyboru dostawców, organizacja powinna wdrożyć działania mające na celu z jednej strony zaangażowanie dostawców w działania organizacji, z drugiej zaś zaangażowanie organizacji w rozwiązywanie problemów tych dostawców, na których organizacji zależy. Dostawcy ściśle powiązani z organizacją, korzystający z jej wiedzy, doświadczenia i pomocy,

w szczególności zachęcani do wdrożenia systemu zarządzania jakością, mimo konieczności włożenia wielkiego wysiłku, zdecydowanie odczuwają korzyści z takiej współpracy. Jednocześnie korzyści odniesie sama organizacja<sup>9</sup>.

### **Odpowiedzialność kierownictwa**

Każde przedsiębiorstwo wdrażające SZJ wg norm ISO 9001 może opracować własną procedurę wdrażania systemu.

Wdrażanie systemu zarządzania jakością powinno obejmować następujące etapy:

- Etap 1. Analiza strategii przedsiębiorstwa.
- Etap 2. Określenie planowanych celów systemu zarządzania jakością.
- Etap 3. Powołanie pełnomocnika ds. jakości.
- Etap 4. Przeszkolenie personelu.
- Etap 5. Przeprowadzenie audytu zerowego i opracowanie koncepcji systemu zarządzania jakością oraz strukturę procesów.
- Etap 6. Tworzenie polityki jakości.
- Etap 7. Wybór i analiza procesów.
- Etap 8. Tworzenie dokumentacji systemu zarządzania jakością lub weryfikacja istniejącej.
- Etap 9. Przeprowadzenie audytu wewnętrznego.
- Etap 10. Procedura certyfikacyjna systemu zarządzania jakością<sup>10</sup>.

System zarządzania jakością posiada określoną hierarchię dokumentów, jakie przedsiębiorstwo musi posiadać. Pierwszym z nich jest Polityka

<sup>8</sup> Ibidem, s. 38.

<sup>9</sup> M. Kachniewska, *ISO 9001...*, op. cit., s. 121.

<sup>10</sup> J. Toruński, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 52.

Jakości, następnie cele dotyczące jakości, księga jakości, procedury i instrukcje oraz zapisy. W dokumencie Polityka Jakości organizacja określa swoje zasady dla całego systemu zarządzania jakością. Powinna być spójna, zawierać zobowiązanie, by była zgodna z przyjętymi normami, zawierać określone deklaracje i zobowiązania by można było stworzyć cele dotyczące jakości. Cele te należy stworzyć na podstawie ram zakreślonych w Polityce Jakości. Kierownictwo definiuje cele dla określonych szczebli oddzielne, do których pracownicy muszą stale dążyć. Aby sprawdzić, w jakim stopniu są spełniane cele, należy je stwarzać mierzalnymi. Trzecim ważnym dokumentem jest Księga Jakości. To dokument, który opisuje system zarządzania jakością w konkretnej organizacji.

Norma ISO 9001 wymaga, by organizacja posiadała księgę jakości, w której jest określony zakres systemu zarządzania, zawiera mapę procesów oraz są dokumentowane i archiwizowane procedury wymagane przez podaną wyżej normę lub odniesienie się do tych procedur jako zewnętrznych dokumentów. Również w księdze jakości zamieszcza się opis organizacji wraz ze strukturą organizacyjną, opis systemu zarządzania, stosowane definicje i terminy oraz rejestr zmian wprowadzonych w księdze.

Procedury i instrukcje to kolejny dokument, który powinna posiadać organizacja. Procedury są opisem przebiegu procesów, w którym szczegółowo przedstawia się kolejne czynności oraz uprawnienia i odpowiedzialność kierownictwa. Dla każdego procesu opracowuje się cele szczegółowe, które wynikają z polityki jakości lub celów jakości. Jest to dokumentacja powstająca w wyniku realizacji zadań w procesach, są dowodem działania.

Tworzenie zapisów służy udokumentowaniu funkcjonowania systemu zarządzania jakością, odtworzeniu zdarzeń, które powstały w przeszłości oraz komunikowaniu się członków procesu. Wykorzystywanie zapisów jest pomocne podczas audytów i przeglądów zarządzania, które służą do weryfikacji poprawności realizacji zadań w procesach<sup>11</sup>.

## Podsumowanie

Proces wdrażania systemów zarządzania jakością wg norm ISO 9001 i dalszej ich ewolucji, aż do kompleksowego zarządzania jakością TQM natrafia w Polsce na trudności w adaptacji ludzi i obecnych systemów organizacyjnych do tych wymagań.

Ważnym czynnikiem determinującym sprawne i skuteczne opracowanie, wdrożenie oraz utrzymanie systemu zarządzania jakością jest podejście najwyższego kierownictwa przejawiające się w m.in. w stylu przywództwa.

Styl przywództwa to typowy sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych<sup>12</sup>. Zazwyczaj na styl przywództwa mają wpływ takie czynniki, jak: struktura zespołu, cechy osobowościowe podwładnych, uwarunkowania sytuacyjne i doświadczenie kierownika oraz styl przywództwa jego podwładnych.

<sup>11</sup> <http://www.stefa-iso.pl/iso9000-dokumentacja.html>, 21.03.2013.

<sup>12</sup> R. Wróblewski, *Nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiot i metoda. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2009, s. 302.

Według F. Fiedlera styl efektywnego przywódcy jest dopasowany do konkretnej sytuacji, czyli brak jest stylu dobrego w każdej sytuacji. Wyróżnia się w tej teorii dwa typy przywódców:

- ukierunkowanego na zadania – efektywni w ekstremalnych warunkach działania,
- ukierunkowanych na ludzi – efektywni w umiarkowanie sprzyjających warunkach.

K. Lewin, R. Lipitt oraz R.K. White wyróżnili następujące style przywódców:

- autokratyczny – zarządzający sam ustala cele i zadania grupy, dokonuje wewnętrznego podziału pracy i kontroluje wyniki pracy,
- demokratyczny – zarządzający włącza uczestników działania do procesu ustalania celów i zadań, deleguje uprawnienia i uwzględnia opinie pracowników w procesie kontroli,
- nieintegrujący – tworzy zespoły działające względnie autonomicznie, nie podejmuje decyzji operacyjnych, nie uczestniczy w realizacji celów zespołów i nie ocenia pracy poszczególnych pracowników.

## Bibliografia

Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

<http://www.strefa-iso.pl/iso9000-dokumentacja.html>, 21.03.2013.

Kachniewska M., *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2004.

Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, WN PWN, Warszawa 2002.

Rola-Jarzębowska A., *Teoria złożoności przywództwa jako zintegrowane podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmian*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Metody zarządzania zintegrowanego*, UMCS, Lublin 2012.

Toruński J., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012.

Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Helion, Gliwice 2002.

Wróblewski R., *Nauka o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedmiot i metoda. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2009.